

# 건설기업 글로벌 경쟁력 확보 - 조선산업에서 배우자

김 윤 주 | 한국건설산업연구원 연구원  
yjkim@cerik.re.kr

**국** 내 건설기업들은 미래 시장을 밖에서 찾아야 한다. 제한된 내수 시장이 성장 한계에 다다르면서, 생존을 위해 해외 시장으로 진출할 수밖에 없다. 하지만 현재 해외 건설시장은 경쟁 환경이 급변하고 있다. 기술은 점차 첨단화되고 있고, 생산 가격은 낮아지고 있다. 또한, 발주자가 요구하는 공기는 시간이 흐를수록 더욱 짙아지고 있다. 점차 설계 혹은 시공 등 전통적인 생산 기술만으로는 세계 건설시장에서 경쟁하기 어려운 구조가 되어 가고 있다.

따라서, 건설산업이 위기에서 벗어나 해외 시장에서 경쟁력을 갖기 위해 세계 최고의 위치에 올라 있는 국내 조선산업의 벤치마킹 필요성이 자주 언급되고 있다. 실제 두 산업은 모두 '先주문·後생산'의 구조를 가지면서, 주문 생산 단위가 크고 또 생산 기간이 길어 외부 환경에 영향을 크게 받는다. 그리고 주문에서 인도까지 짧게는 3년, 길게는 수년이 소요되는 등 많은 유사성을 가지고 있어 벤치마킹의 대상으로서

도 가치가 있다.

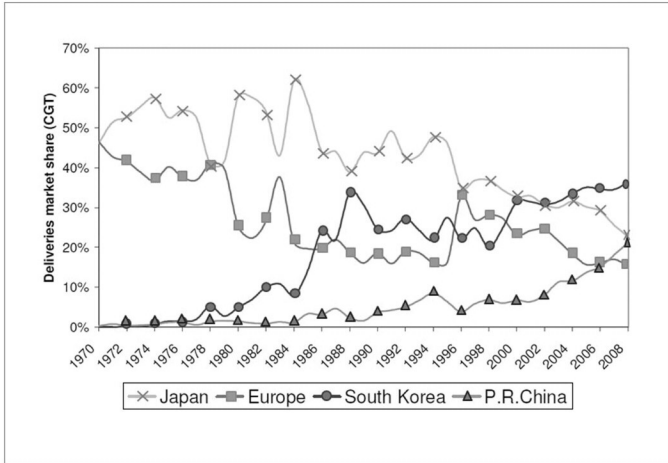
이에 본고에서는 조선산업을 세계 최고의 자리에 오르게 한 글로벌 경쟁력은 무엇인지 살펴보고, 국내 건설산업이 위기에서 벗어나 세계 최고의 자리에 오르기 위해 조선산업으로부터 얻을 수 있는 교훈을 정리해보고자 한다.

## 조선산업의 위상

한국 조선산업은 1970년대 기업들이 본격적으로 시장에 진입한 이후 지속적으로 성장해 왔다. 40년간 세계 조선시장에서 1위를 지켜온 일본을 제치고 2003년 세계 1위에 오른 이후 현재도 1위 자리를 고수하고 있다. 2012년 1월 조선해운 조사기관인 클락슨(Clarkson)에서 발표한 2011년 세계 10대 조선소에 국내 조선소 7개가 올라 있는 등 '한국 일등 = 세계 일등'이라는 분위기가 세계 조선업계에 형성되어 있다.<sup>1)</sup>

1) 조선해운 조사기관인 클락슨(Clarkson)에서는 매년 수주 잔량을 기준으로 세계 10대 조선소를 발표하고 있으며, 2012년에 발표된 2011년 10대 조선소에 국내 조선소 7개가 순위에 올라 있음.

주요 조선국의 세계 조선시장 점유율 추이(1970~2008년)



출처 : Clarksons(2009).

### 조선산업의 글로벌 경쟁력

한국 조선산업이 불모지와 다름없는 세계 조선시장에 진입한 지 약 30년 만에 글로벌 리더의 자리에 오르고, 유지하게 한 핵심 경쟁력을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업가적 도전 정신으로 새로운 상품과 시장을 창출하고, 고객의 신뢰도 확보하였다. 1970년대에 들어서 국내 조선회사들은 대형 선박의 건조 경험은 물론 기술력, 자본까지 부족했음에도 불구하고 공격적인 목표를 설정하고 과감한 투자를 해왔다. A 중공업의 경우 조선소가 없는 상태에서 대형 유조선 수주하여 조선소 건설과 선박 건조를 동시에 진행하는 도전을 감행하였다. 이후 선박을 무사히 선주에게 인도하면서 고객의 신뢰를 확보함과 동시에 세계 조선시장에 한국 조선산업을 각인시키는 계기를 마련하였다.

둘째, 발주자 눈높이에 맞춘 기술 역량을 확보하고, 예상 발주자를 타겟으로 한 마케팅을 펼치는 등

철저한 고객 맞춤 전략을 구사하여 경쟁력을 확보하였다. 시장에 진입하면서 내수가 아닌 세계 시장을 목표로 하여 글로벌 수준의 기술, 품질 및 관리 체계 확보를 위한 노력이 이루어졌다. 또한, 예상 발주자인 해외 해운회사에 대해 타겟 마케팅을 펼치는 등 철저한 고객 맞춤 전략을 구사하였다.

셋째, 글로벌 경쟁 구도에 대한 이해를 바탕으로 경쟁 대상에 따라 차별화 전략을 수립하고 대응하였다. 즉, 선진 조선기업과의 경쟁에서는 '기술과 품질은 대등하게, 가격은 낮게, 인도 기간은 짧게' 전략을,

그리고 중국 등 후발 조선사들과의 경쟁에서는 '기술과 품질은 높게, 가격은 대등하게, 인도 기간은 짧게' 전략을 구사해 생산 및 관리 기술에 차별성을 두었다.

특히, 이들 후발 조선사들과의 경쟁을 위해 내세운 차별화 전략 중 핵심은 경쟁 상품을 저부가가치 선박에서 고부가가치 선박으로 옮겨 가는 제품 포트폴리오를 구축한 것으로, 가격 중심에서 벗어나 경쟁 강도가 비교적 낮으면서, 기술 경쟁의 비중이 높은 시장으로 옮겨 가는 전략을 택했다.

넷째, 세계 최대의 '조선 클러스터'를 조성하여 조선업체간 선의의 기술 경쟁을 유도하고, 물류비용 저감 및 건조 기간 단축을 통해 경쟁력을 제고하였다.

다섯째, 세계 최고 수준의 생산성을 확보할 수 있는 생산 시스템 구축을 위해 과감한 투자는 물론, 육상 및 공장 제작 비중을 높이기 위한 각종 공법들을 개발하여 적용함으로써 가격 및 공기 경쟁력을 확보하였다.

## 특집 건설산업, 글로벌 경쟁력 키워야 산다

### 조선산업에서 얻을 수 있는 교훈

해외 건설시장은 그 규모가 매년 크게 성장하고 있으며, 한편 경쟁 환경이 급변하면서 국내 건설기업들에게 기회와 위기를 동시에 제공하고 있다. 이러한 상황에서 건설산업이 해외 건설시장에서 경쟁력을 갖기 위해서 조선산업으로부터 얻을 수 있는 교훈을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 새로운 시장과 상품에 대한 기업가적 도전 정신이 필요하다. 현재 국내 건설기업들은 주로 중동 및 아시아 지역, 그리고 플랜트 건설사업에 편중되어 있다. 세계 건설 최강국이 되기 위해서는 기업가적 도전 정신을 발휘하여 신흥 시장을 발굴하고, 기존의 사업부문에서 벗어나 타 산업과의 융합을 통한 신상품 등을 개발하는 등 창조적인 활동이 필요하다.

둘째, 경쟁 시장 및 대상에 따른 차별화 전략을 수립하여야 한다. 선진 기업과의 경쟁에서는 기술과 품질은 대등하게, 가격은 낮게, 공기는 짧게 하는 전략을 펼쳐야 승산이 있다. 반면, 후발 주자인 신흥국 기업과의 경쟁에서는 기술과 품질은 더 높게, 가격은 대등하게, 공기는 더 짧게 할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

셋째, 가격 및 공기, 그리고 품질 경쟁력을 갖기 위한 공법 등 기술 개발이 필요하다. 해외 사업에서 현장 시공 물량이 많아질수록 생산성은 저하되고, 국제 경쟁력은 자연스럽게 저하될 수밖에 없다. 이에 한국 조선사들이 '모듈공법과 대블록공법'을 통해 생산성 혁신을 이루어 품질, 가격, 건조 기간에 대한 경쟁력을 확보한 것과 같이, 건설현장 시공 부문을 최소화시킬 수 있는 공법 개발 및 적용 방안이 마련되어야 한다. 이와 함께 향후 한국 건설산업의 주력 시장으로 예상되는 아시아, 북아프리카와 남미 등에 조선사

들이 가진 모듈공법, 현장 공장 제작 방식 등의 노하우를 활용한 거점 공장을 운영하여 경쟁력을 확보하는 방안에 대한 검토도 필요하다. 즉, 두 산업이 융합함으로써 조선산업은 새로운 시장을 창출하게 되고, 건설산업은 현장 인력 수요 저감과 생산성 확보를 통해 가격 경쟁력을 높게 되는 상호 이익의 기회가 될 것으로 보인다.

넷째, 해외 시장에서 우위를 선점하기 위한 고객 맞춤화 전략이 필요하다. 우선, 글로벌 수준에 맞는 기술력은 물론 및 사업관리 역량을 확보해야 한다. 또한, 해외시장 동향을 지속적으로 파악하면서 기존 진출 시장 외에 잠재 시장의 발주자를 대상으로 한 타깃 마케팅을 통해 진출 시장을 확대하는 전략이 필요하다.

다섯째, 한국을 대표하는 일부 대형 건설기업들의 규모를 초대형화시켜 이들이 해외 선진국 기업들과 규모 경쟁을 할 수 있도록 해야 한다. 최소 2만 명이상의 규모를 가지며, 해외 시장에서의 매출 비중이 50% 이상이 되는 다국적 글로벌 기업이 필요하며, 이를 위해서는 산업 혹은 정부의 정책적 지원 등 기반 환경의 조성이 필요하다. 이 밖에 해외 현장에서의 경험 등을 개인 차원의 1회성이 아닌 회사 차원으로 축적시켜 기술의 완성도와 숙련도를 지속적으로 높여 가야 한다. 이렇게 축적된 경험과 지식들을 체계화하여 기업 전체가 공유한다면 기술의 완성도와 숙련도를 높일 수 있을 것이다.

국내 건설산업은 이미 일정 수준의 국제 경쟁력을 보유하고 있으므로, 해외 시장에서의 가능성은 충분하다. 다만, 세계 최고의 자리에 오르기 위해서는 조선산업과 같이 달성 목표를 수립한 후 과감하게 실행하는 전략이 필요할 뿐이다. CERIK